Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.11.2026 10:46:59
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43

Образовательное частное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«12» октября 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Бюджетирование и инвестирование в управлении персоналом организации

Направление подготовки
38.04.03 Управление персоналом
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль:
«Кадровый аудит и контроллинг системы управления персоналом»

Форма обучения:
очная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Бюджетирование и инвестирование в управлении персоналом организации». Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом, направленность (профиль): «Кадровый аудит и контроллинг системы управления персоналом» / – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Р.М. Байгулов, д.э.н., профессор

Заведующий кафедрой _____/Л.И. Гончарова, к. э. н., доцент

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Бюджетирование и инвестирование в управлении персоналом организации» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Бюджетирование и инвестирование в управлении персоналом организации». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

		освоения образовательной программы подготовки	

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Р.М. Байгулов, д.э.н., профессор
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	Бюджетирование и инвестирование в управлении персоналом организации
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.03 Управление персоналом
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	От 15 до 30
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	*30*
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК - 4	Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.1 Знать, как оценивать системы организации труда персонала и условия труда. ИПК-4.2 Уметь: оценивать системы оплаты и стимулирования труда, разрабатывает предложения по их совершенствованию ИПК-4.3 Владеть: управлением показателями результативности труда персонала

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	**Код и формулировка компетенции**	**Индикаторы достижения компетенции**	**Тест по теме**
Темы 1. Оплата труда как форма стимулирования персонала и основы организации оплаты труда	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.1 Знать, как оценивать системы организации труда персонала и условия труда.	1. Затраты на персонал (затраты на рабочую силу) в широком смысле включают: а) только оклады б) оплату труда (основную и дополнительную), страховые взносы, обучение, подбор, адаптацию, социальные программы, охрану труда, спецодежду и СИЗ в) только премии г) только налоги с зарплаты Ответ: б (полный состав затрат на персонал: прямые и косвенные, обязательные и добровольные). 2. Прямые затраты на персонал отличаются от косвенных тем, что: а) они больше всегда б) прямые — это непосредственно оплата труда (зарплата, премии, взносы), косвенные — расходы на подбор, обучение, соцпрограммы, содержание HR-службы в) косвенные не существуют г) прямые не учитываются в бюджете Ответ: б (классификация затрат: прямые — оплата труда, косвенные — прочие расходы на персонал). 3. Постоянные и переменные затраты на персонал различаются тем, что: а) постоянные зависят от объёма выпуска, переменные — нет б) постоянные не зависят от объёма деятельности (оклады административного персонала, содержание HR-службы), переменные меняются с объёмом (сдельная оплата, премии за объём) в) это одно и то же г) все затраты на персонал всегда переменные Ответ: б (классификация по связи с объёмом деятельности). 4. Фонд оплаты труда (ФОТ) и фонд заработной платы (ФЗП) соотносятся так: а) это одно и то же б) ФЗП включает оплату за отработанное и неотработанное время (по ТК РФ), ФОТ — более широкое понятие:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			ФЗП + выплаты социального характера (материальная помощь, стоимость подарков и др.) в) ФОТ меньше ФЗП г) ФЗП включает только премии Ответ: б (разграничение ФЗП и ФОТ по составу выплат). 5. Страховые взносы работодателя в составе затрат на персонал начисляются: а) с оклада только б) с большинства выплат работникам в пользу физических лиц (зарплата, премии, отпускные) по единому тарифу 30% в пределах предельной базы и 15,1% сверх неё в) только с премий г) не начисляются Ответ: б (единый тариф страховых взносов с базы для начисления взносов).
Темы 2. Оплата труда как форма стимулирования персонала и основы организации оплаты труда	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.2 Уметь: оценивать системы оплаты и стимулирования труда, разрабатывает предложения по их совершенствованию	6. Бюджет затрат на персонал — это: а) список сотрудников б) план расходов организации на персонал на определённый период, согласованный с планами деятельности (численность, ФОТ, обучение, подбор, соцпрограммы) в) отчёт о прошлом годе г) штатное расписание Ответ: б (бюджет — плановый документ расходов на персонал). 7. Бюджетирование «сверху вниз» в отличие от «снизу вверх»: а) позволяет подразделениям самих назначать любые расходы б) задаёт целевые рамки расходов руководством, а подразделения детализируют их; «снизу вверх» — суммирование потребностей подразделений с последующей консолидацией в) не применяется в компаниях г) исключает контроль расходов Ответ: б (два подхода к построению бюджета; на практике применяется их сочетание). 8. Планирование ФОТ обычно производится через: а) произвольную цифру б) штатное расписание × оклады + планируемые премии, надбавки, отпуска (с учётом роста окладов и планов по численности) в) прошлогоднюю цифру без изменений всегда г) пожелания сотрудников

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Ответ: б (составляющие планирования ФОТ: численность, оклады, надбавки, премии, индексация). 9. Отчисления на отпуска в бюджете ФОТ отражаются через: а) игнорирование б) резерв отпусков (оценочное обязательство) или плановые расходы на отпускные в течение года в) только премии г) только график отпусков Ответ: б (планирование отпускных: оценочное обязательство по отпускам или распределение по графику). 10. Бюджет затрат на персонал на 2026 год составил 100 млн руб., плановый рост — 8%, из них 5% — плановая индексация окладов, 3% — рост численности. Итоговый бюджет: а) 100 млн руб. б) 108 млн руб. в) 105 млн руб. г) 113 млн руб. Ответ: б (100 × 1,08 = 108 млн руб.; эффекты индексации и численности суммируются мультипликативно ≈ 1,05 × 1,03 ≈ 1,0815 ≈ 108 млн руб.).
Темы 3. Бюджетирование как функция управления. Темы	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.1 Знать, как оценивать системы организации труда персонала и условия труда	11. Статья бюджета «подбор персонала» включает: а) только зарплату рекрутеров б) размещение вакансий на платформах, услуги агентств, реферальные бонусы, тестирование, релокация, стоимость времени интервьюеров в) только обучение г) только соцпакет Ответ: б (состав затрат на подбор). 12. Жёсткое и гибкое бюджетирование отличаются тем, что: а) гибкое не применяется б) жёсткий бюджет составляется на фиксированный объём деятельности, гибкий (скользящий) пересчитывается с учётом фактического объёма (например, переменная часть ФОТ привязана к выручке) в) жёсткий — для малых компаний только г) это одно и то же Ответ: б (жёсткий vs гибкий бюджет). 13. Контроль исполнения бюджета затрат на персонал включает: а) только ежемесячную выплату зарплаты б)

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			план-факт анализ: сравнение фактических расходов с бюджетом, анализ отклонений (по численности, окладам, премиям, сверхурочным) и корректирующие решения в) только итоговый отчёт раз в 10 лет г) контроль не проводится Ответ: б (план-факт анализ и управление отклонениями). 14. Отклонение ФОТ от плана «из-за роста численности при неизменных окладах» относится к: а) ценовому (ставочному) фактору б) фактору численности (объёмному) в) случайному фактору г) факторов не бывает Ответ: б (факторный анализ ФОТ: численность × средняя зарплата; отклонение за счёт численности — объёмный фактор).
		ИПК-4.2 Уметь: оценивать системы оплаты и стимулирования труда, разрабатывает предложения по их совершенствованию	15. Доля расходов на оплату труда в выручке рассчитывается как: а) ФОТ / выручка × 100% б) выручка / ФОТ × 100% в) ФОТ × выручка г) ФОТ / прибыль Ответ: а (стандартный показатель трудоёмкости по доходу; часто называют «payroll ratio»). 16. Показатель «выручка на одного сотрудника» (revenue per employee) относится к: а) показателям производительности персонала б) показателям текучести в) показателям стоимости найма г) показателям климата Ответ: а (revenue per employee — метрика производительности). 17. Стоимость рабочего часа сотрудника для компании определяется как: а) оклад / 8 б) полные годовые затраты на сотрудника (оклад + премии + взносы + прочие расходы) / годовой фонд рабочего времени в часах в) оклад / 24 г) произвольная величина Ответ: б (полные затраты делятся на фонд рабочего времени).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			18. Полная стоимость сотрудника (fully loaded cost) превышает оклад потому, что включает: а) только обеды б) страховые взносы, премии, отпускные, рабочее место, оборудование, программное обеспечение, обучение, содержание HR и вспомогательных служб в) только налог на имущество г) ничего Ответ: б (полная стоимость = прямые + косвенные затраты на работника). 19. Зарплатоёмкость продукции снижается при: а) росте зарплат при неизменной производительности б) росте производительности труда опережающими темпами по сравнению с ростом зарплат в) снижении производительности г) росте численности без роста выпуска Ответ: б (соотношение темпов роста производительности и зарплат — классическое условие снижения зарплатоёмкости). 20. Соотношение темпов роста производительности труда и средней зарплаты (опережение) считается нормальным, если: а) зарплата растёт быстрее производительности б) производительность растёт не медленнее зарплаты (коэффициент опережения ≥ 1) в) показатели не сопоставляют г) оба показателя падают Ответ: б (экономически обоснованное соотношение: I производительности / I зарплаты ≥ 1).
4. Затраты на персонал	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результатив	ИПК-4.3 Владеть: управлением показателями результативности труда персонала	21. Инвестиции в персонал — это: а) любые расходы компании б) затраты организации на развитие человеческого капитала работников (обучение, развитие, охрана здоровья, социальные программы), ожидаемые принести отдачу в будущем в) только зарплата г) только налоги Ответ: б (инвестиции в человеческий капитал — затраты с ожидаемой будущей отдачей). 22. Человеческий капитал по концепции Т. Шульца и Г. Беккера — это: а) только физическая сила работника б) накопленные знания, навыки, опыт и здоровье,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	ности труда персонала		приносящие доход (работнику и организации) в) стоимость оборудования г) размер уставного капитала Ответ: б (концепция человеческого капитала: знания и навыки как капитал). 23. Ключевое отличие инвестиций в персонал от обычных расходов: а) их не нужно учитывать б) они создают долгосрочные эффекты (компетенции, лояльность, производительность), но их окупаемость отсрочена и труднее измерима в) они всегда дороже г) они не требуют бюджета Ответ: б (отложенная и сложно измеримая отдача — специфика инвестиций в людей).
Темы 5. Разработка премиальных систем оплаты труда	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.2 Уметь: оценивать системы оплаты и стимулирования труда, разрабатывает предложения по их совершенствованию	24. Основные направления инвестиций в персонал: а) обучение и развитие, охрана труда и здоровье, социальные программы, условия труда, карьерные механизмы б) только премии в) только реклама г) только оборудование Ответ: а (перечень направлений инвестирования в человеческий капитал). 25. «Утечка» инвестиций при уходе обученного сотрудника означает: а) рост цен б) потерю затрат на обучение без отдачи — риск инвестиций в персонал, управляемый ученическими договорами, карьерными планами и удержанием в) автоматический рост производительности у других г) отсутствие рисков Ответ: б (инвестиционный риск: сотрудник уходит вместе с «капиталом»).
		ИПК-4.3 Владеть: управлением показателями результативности труда персонала	26. ROI обучения (по модели Филипса) рассчитывается как: а) затраты на обучение × 100% б) (экономический эффект от обучения − затраты на обучение) / затраты на обучение × 100% в) число участников / затраты г) длительность курса / затраты Ответ: б (ROI = (эффект − затраты) / затраты × 100%). 27. Затраты на обучение для расчёта ROI включают: а) только оплату тренеру б) прямые затраты (тренер, материалы, площадка) + косвенные (заработная плата

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			участников за время обучения, аренда, питание, транспорт) в) только стоимость учебников г) только премии Ответ: б (полный учёт затрат, включая упущенное рабочее время участников). 28. Если обучение стоило 500 000 руб., а суммарный измеренный эффект (прирост прибыли) — 800 000 руб., ROI составляет: а) 60% б) 60% — проверяем: (800 000 − 500 000) / 500 000 × 100% = 60% в) 160% г) −60% Ответ: б (ROI = (800 − 500) / 500 × 100% = 60%).
Темы 6. Современные системы оплаты труда	ПК-4. Способен оценивать системы организации, оплаты и стимулирования труда и управлять показателями результативности труда персонала	ИПК-4.1 Знать, как оценивать системы организации труда персонала и условия труда.	29. Оценка эффективности обучения по модели Киркпатрика включает уровни: а) реакция → усвоение → поведение → результаты (+ уровень ROI по Филипсу) б) только «понравился ли курс» в) только стоимость г) уровней нет Ответ: а (четыре уровня Киркпатрика + ROI Филипса). 30. Показатель «стоимость незакрытой вакансии» (vacancy cost) определяется через: а) стоимость рекламы вакансии б) упущенный экономический эффект за дни простоя позиции (недополученная выручка/производительность) + дополнительные затраты (переработки,-outsourcing — исправляю: аутсорсинг, перераспределение задач) в) зарплату рекрутера г) стоимость публикации Ответ: б (стоимость вакансии = упущенный эффект + компенсирующие затраты). 31. Текучесть персонала в денежном выражении (cost of turnover) рассчитывается как: а) численность уволенных б) затраты на подбор, адаптацию, обучение замены, потери производительности периода вхождения + потери от простоя позиции, умноженные на число увольнений в) число отпусков г) не рассчитывается Ответ: б (стоимость текучести = совокупные затраты на замену одного работника × число увольнений).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			32. Если затраты на замену одного специалиста — 300 000 руб., а за год уволилось 10 специалистов, стоимость текучести составит: а) 30 000 руб. б) 3 000 000 руб. в) 300 000 руб. г) 30 000 000 руб. Ответ: б (300 000 × 10 = 3 000 000 руб.). 33. Показатель HR ROI (возврат на инвестиции в персонал в целом) в упрощённом виде рассчитывается как: а) (доход организации − операционные расходы) / расходы на персонал б) ФОТ × выручка в) численность × оклад г) не рассчитывается Ответ: а (упрощённая формула HR ROI: человеческий капитал / затраты на персонал). 34. Коэффициент окупаемости затрат на персонал (по В. В. Адамчук и др.) может рассчитываться как: а) объём продукции / затраты на персонал б) затраты на персонал / объём продукции в) прибыль × численность г) не рассчитывается Ответ: а (обратный показатель «затраты — результат»: выработка в стоимостном выражении на 1 руб. затрат на персонал).

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий